

Pierre Mongin • Franck Tognini

Petit manuel d'intelligence économique

2^e édition

Gérer ses données à l'ère
de Big Brother

DUNOD

DU MÊME AUTEUR

Managez avec le Concept Mapping, Dunod, 2014.

Organisez vos projets avec le Mind Mapping, Dunod, 2^e édition, 2014.

J.-L. DELADRIÈRE, F. LE BIHAN, P. MONGIN, D. REBAUD, *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*, Dunod, 3^e édition, 2014.

Mieux s'organiser. La stratégie du Post-it et du Kanban personnel, InterEditions, 2013.

Des compléments en lignes sont disponibles à l'adresse www.dunod.com/contenuscomplementaires/9782100725755

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Pictogramme « œil » de couverture :
© Nicolas Vicent from The Noun Project
Illustrations intérieures : © Cathy Kilian

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-72575-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

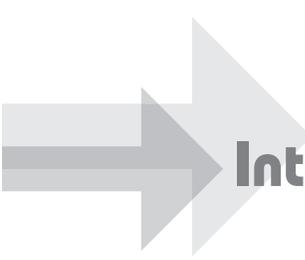
Introduction	1
Pourquoi un tel guide?	2
Comment utiliser cet ouvrage?	9

PARTIE 1 **L'APPROCHE DÉFENSIVE**

Chapitre 1. Les vulnérabilités liées aux déplacements	15
Les transports	17
Les restaurants et les hôtels	20
Les salons, séminaires, cocktails	24
Chapitre 2. Les vulnérabilités internes	29
Les visites sur site et l'accès aux locaux	30
Les infiltrations et les problèmes informatiques	33
Les stagiaires	35
Le nettoyage et le gardiennage	37
Chapitre 3. Les vulnérabilités externes	43
Identifier les vulnérabilités	44
Protéger son patrimoine immatériel	47
Se prémunir des technologies	49
Chapitre 4. La protection et la sécurité informatique	55
Quand les attaques deviennent immatérielles et les ennemis, invisibles	56
Quelle stratégie de sécurité?	59
Risques informatiques : piratage, virus et spywares	61
Crypter ses e-mails pour défendre sa vie privée et professionnelle	67

PARTIE 2
L'APPROCHE OFFENSIVE

Chapitre 5. Veille, cartographie de vos concurrents et e-réputation	73
Comment faire des recherches efficaces sur Google?.....	74
Cartographiez vos concurrents.....	78
Qu'est-ce que la « e-réputation »?.....	88
Chapitre 6. L'information, l'affaire de tous	105
Redécouvrir ses richesses internes.....	108
Communiquer pour mieux informer : le lecteur pilote.....	115
Communiquer pour mieux s'informer.....	117
Communiquer pour mieux manager.....	119
La veille sur Internet.....	123
Chapitre 7. L'optimisation des ressources externes	139
Le club : un réseau de confiance et de mutualisation.....	141
Les fournisseurs : mieux les connaître pour mieux s'informer.....	143
Les clients : faire remonter l'information pour être plus performant.....	146
Les concurrents, des alliés pour exister?.....	149
Les ressources inexploitées : l'Université, les administrations, l'Europe.....	157
Chapitre 8. L'innovation	165
Comment innover?.....	167
Accompagner le processus d'innovation.....	175
Chapitre 9. Le salon	181
Avant le salon.....	183
Pendant le salon.....	186
Après le salon.....	191
Conclusion	197
Remerciements	201
Bibliographie	203



Introduction

Avec son flux ininterrompu, Internet nous submerge un peu plus chaque jour. Avec notre portable, notre lieu de travail nous accompagne et nous géolocalise bon gré mal gré. Nous sommes devenus imperceptiblement chasseurs d'informations et proies à la fois du big data. Chacun de nos clics laisse des traces éternelles. Comment prendre du recul et réussir à contourner un peu Big Brother ?

Voici un guide pratique pour être « prêt à agir » dans différentes situations quotidiennes : dans votre entreprise ou à l'extérieur, lors de vos déplacements ou négociations, pour gérer une crise, capter des « signaux faibles » dans des salons, etc. Au fil des pages, vous allez découvrir différentes ressources, utilisables dans votre vie quotidienne. Vous allez pouvoir vous défendre contre les pertes d'informations, puis passer à l'offensive pour en acquérir d'autres.

Quelle que soit votre profession, vous avez besoin de disposer rapidement des informations les plus pertinentes. Vous allez ainsi vous doter d'une compétence supplémentaire qui fera rapidement la différence dans votre manière de travailler et de réussir.

Deux objectifs sont à atteindre : acquérir une posture d'éveil et d'anticipation ainsi que la capacité de mettre en œuvre un plan de vigilance et de conquête de vos informations. En résumé : devenir un info-stratège.

Un info-stratège, c'est une femme ou un homme qui va utiliser les informations qui lui parviennent comme s'il gèrait son argent en essayant d'en gagner plus qu'il n'en dépense.



Pourquoi un tel guide?

► Offrir une démarche opérationnelle et pertinente pour collecter, analyser et protéger ses données personnelles et professionnelles

Multiplication des échanges, explosion du volume de données disponibles, nouvelles formes de pratiques commerciales, arrivée de nouveaux concurrents, logiciels de traitement de plus en plus performants, mondialisation. Tous ces éléments qui conditionnent les activités des entreprises, et plus généralement de tout type d'organisme privé ou public, incarnent une réalité la plus souvent «subie».

Le temps s'est à la fois accéléré et est devenu de plus en plus incertain. Dans une société où les supports et les modes de circulation de l'information se différencient et se multiplient, le recours à des guides est de plus en plus nécessaire. Face à ces évolutions, une forme de «suprématie du tout technologique» a semblé prendre le pas et a souvent été présentée comme l'unique réponse adéquate pour répondre à ces nouveaux enjeux.

L'homme n'a-t-il pas été trop rapidement oublié ou au moins mis au second plan?

De plus en plus de personnes mais aussi d'entreprises notamment de taille moyenne voire modeste ressentent au contraire le besoin de revenir à des démarches plus humaines qui correspondent plus à ce qu'ils vivent chaque jour. Le bon sens ne pourrait-il pas être la réponse la plus efficace pour répondre à la complexité?

Les différents chapitres reprenant des situations quotidiennes rencontrées par toute entreprise ou toute collectivité déclineront à l'aide d'expériences vécues et de préconisations simples des conseils opérationnels. Ils illustrent cette ambition de repositionner la dimension humaine à une place qu'elle n'aurait jamais dû perdre.

Chaque chapitre traite d'une question et se suffit donc à lui-même. Le lecteur aura ainsi une certaine liberté pour parcourir cet ouvrage. Inutile alors de suivre obligatoirement le cheminement littéraire habituel : ici, le tout a une cohérence et chaque partie a sa pertinence.

► Découvrir une nouvelle forme de management

Rappelons tout d'abord que si les outils peuvent rapidement devenir obsolètes, l'approche « culturelle » reposant sur une adaptation comportementale est quant à elle plus pérenne.

Par ailleurs, cette approche présente l'intérêt irremplaçable d'être à la portée de tous, contrairement à l'approche « technique » qui, faisant référence à des outils informatiques, concerne un public beaucoup plus restreint.

De plus, l'évolution exponentielle d'informations disponibles, bien que pouvant être traitée par des outils de plus en plus performants, est devenue une source réelle d'inquiétude et/ou de solitude pour toute personne qui veut la traiter.

Enfin, cette approche permet de dépasser deux risques couramment répandus en matière d'intelligence économique :

- Le premier est de la considérer comme une matière foncièrement nouvelle concentrée sur l'information. Ce qui limite la capacité des entreprises à la rattacher à d'autres méthodes déjà appliquées. Parmi les entreprises qui ont souhaité appliquer une démarche qualifiée d'intelligence économique, celles qui ont le mieux réussi

sont celles qui sont parvenues à capitaliser leurs approches sur des actions précédentes. À titre d'illustration, une démarche qualité est un terrain fertile pour développer une autre approche plus stratégique de collecte et de diffusion de l'information. De fait, l'argumentaire de la nouveauté peut être un facteur contre-productif dans la mesure où il risque de limiter l'intérêt de capitaliser sur l'existant.

- Le second risque consiste à réduire la notion d'intelligence économique, appelée aussi **intelligence stratégique** à celle d'un simple outil. À ce sujet, l'approche humaine, qui a pour fondement l'implication des salariés, est un des éléments essentiels de cette démarche et vise à devenir un nouveau mode de management avec des impacts plus étendus et structurants.

C'est ainsi que s'inscrivant dans une approche très opérationnelle, les méthodes proposées sont le fruit de nombreux échanges et expérimentations auprès d'un très large public d'entreprises.

Il serait prématuré de conclure sans rappeler deux autres intérêts :

- d'une part, l'approche « humaine » qui défend une forme renouvelée d'échange, de partage et de mutualisation de l'information ne présente aucun surcoût financier. Bien au contraire, elle est en fait source d'économies et de circulation d'informations à haute valeur ajoutée ;
- d'autre part, sa facilité d'utilisation permet une application immédiate.

► Présenter une démarche globale

► Offensif/Défensif : « ni naïf, ni parano » face aux big data

Alors qu'elles sont traditionnellement opposées, ces deux approches seront présentées de manière complémentaire.

«La Défensive» (les 4 premiers chapitres), présentera des risques souvent sous-estimés, voire méconnus. Nous rappellerons dans le même temps les parades simples qui peuvent être mises en place.

«L'Offensive» (les 5 derniers chapitres) reviendra à décliner les manières offertes aux entreprises et à tout type de structure pour conquérir des marchés, et optimiser leur information (ex. : Comment glaner des informations sur un salon?).

➤ Approche doublement collective : « de l'implication de tous à l'efficacité des réseaux »

Partant du postulat que «l'on n'est jamais vigilant seul», la première nécessité est d'impliquer le maximum de collaborateurs dans le projet avant de mettre en place une démarche d'intelligence stratégique.

En ce sens, les préconisations développées se veulent aussi, comme cela a été évoqué précédemment, une nouvelle manière de manager l'entreprise grâce à un mode de relations impliquant l'ensemble (ou au moins le maximum) de collaborateurs.

L'intérêt constaté parmi les acteurs ayant en charge les ressources humaines en est une preuve.

Ce décloisonnement est d'autant plus nécessaire qu'il est indispensable, d'une part, de mutualiser le traitement des informations stratégiques et, d'autre part, d'analyser ses vulnérabilités.

Partageant déjà en interne cette nouvelle approche, l'entreprise doit également être ouverte sur l'extérieur. C'est dans ce but que les notions de réseaux seront présentées et développées. Toute entreprise pourra dans ce cadre redécouvrir la richesse d'acteurs qui, présents sur son territoire d'implantation, peuvent l'aider dans son développement.

► **L'humilité au service de l'efficacité**

► **L'« humilité méthodologique » clairement revendiquée**

Cette humilité a déjà permis de constater que conseils de « vigilance » pouvaient rimer avec « bon sens » et « évidence ». Cette dernière est appréciée dans la mesure où les préconisations sont simples. Elles permettent aux chefs d'entreprises de constater qu'ils développent déjà quelquefois de manière inconsciente certains outils.

Une des richesses de cet ouvrage tient donc au fait qu'il doit être appréhendé non comme une conception d'outils méconnus jusque-là, mais bien comme une aide opérationnelle au quotidien qui structure certaines pratiques déjà existantes et les étend à d'autres domaines.

► **Les principales leçons qui ont nourri notre démarche**

Il faut rappeler, d'une part, les principales leçons tirées et tendances constatées et, d'autre part, apporter des illustrations et témoignages relatifs aux motivations qui ont conduit un très large public à appliquer ce qui sera présenté ici.

La situation peut être résumée ainsi : l'entreprise oscille entre une nette prise de conscience des enjeux et une grande difficulté à mettre en place en son sein et par ses propres soins les solutions adaptées.

Les principales tendances constatées au sein des entreprises à l'occasion des nombreux échanges et entretiens individuels sont reprises ci-dessous.

L'entreprise médiane :

- Est consciente des enjeux mais demeure non organisée.

Bien qu'elles prennent progressivement conscience de l'intérêt d'une démarche de collecte, d'analyse et de protection de l'information, les PME n'arrivent pas encore à traiter la quantité de données dont elles sont assaillies quotidiennement. Elles n'ont pas encore mis en

place les méthodes adaptées. Ces dernières demandent donc moins d'être informées et sensibilisées que d'être réellement formées à des méthodes aussi concrètes qu'efficaces.

- Met en place des outils mais aspire à l'approche culturelle.

Beaucoup d'entreprises ont conduit des investissements quelquefois conséquents consacrés à l'informatisation et à la modernisation de leur système d'information. Sans forcément regretter ces derniers, elles rappellent que ces dépenses ont plus été une contrainte technique qu'un choix stratégique.

Le caractère très technique des outils est également un obstacle à l'implication de l'ensemble des collaborateurs.

En conséquence, l'approche culturelle figure parmi les besoins implicites en ce sens que les PME souhaitent mettre en place un nouveau mode de management plus participatif sans avoir clairement identifié pour autant les réponses et solutions adéquates.

- Devine les risques mais ne se protège pas ou pas assez.

Alors qu'elles pressentent des vulnérabilités et devinent des risques, les entreprises avouent souvent leur incapacité à les résoudre et encore plus à les prévenir.

Face à cette situation, il est impératif de trouver l'équilibre entre une forme d'alerte consacrée aux risques croissants et des solutions simples à mettre en place.

Être éclairé sur les risques dont la grande majorité peuvent être facilement surmontés sera un des enjeux majeurs des chapitres suivants. Alors que les vulnérabilités pourront paraître plus nombreuses que complexes, le respect de quelques règles de discrétion ou de prudence pourra être une réponse efficace.

- Connaît son environnement concurrentiel proche mais s'interroge sur la mondialisation.

Impliquées dans des réseaux professionnels, les PME connaissent globalement bien leur environnement concurrentiel local. Ce dernier est même devenu pour certaines un terrain de coopération dans le cadre de clubs de veille, d'échanges d'expériences...

Le problème principal réside dans la difficulté qu'elles rencontrent dans leur projet de développement à l'international. Pour rappel, l'export figure parmi l'un des terrains les plus fertiles (car un des plus attendus) pour mettre en place une démarche d'intelligence économique.

Indispensable à la survie des entreprises, le développement international n'est pas pour autant dénué de nouveaux risques. Là encore, le bon sens structuré peut être un bon passeport, une assurance certaine pour affronter sereinement de nouveaux enjeux.

- Souhaite aller plus loin mais sans disponibilités et en limitant le recours à des experts.

Dès le premier contact avec les PME, ces dernières font preuve d'un intérêt certain à l'égard de nouvelles méthodes leur permettant d'optimiser la recherche d'informations stratégiques.

Il convient à ce stade d'avoir un optimisme mesuré. En effet, si les PME expriment le souhait d'aller plus loin par l'intermédiaire d'acquisition de méthodes, elles émettent immédiatement deux réserves principales :

- le manque de temps ;
- et une forme de défiance à l'égard des experts.

Si le premier argumentaire est une réponse somme toute classique compte tenu des contraintes et charges auxquelles les dirigeants d'entreprise sont soumis, le recours limité à des experts est plus délicat.

« Le prêt à agir » présenté dans cet ouvrage sera la manière la plus efficace de construire soi-même ses propres réponses avec l'avantage supplémentaire qu'elles n'occasionnent pas de surcoût.

Comment utiliser cet ouvrage ?

Cet ouvrage pratique recèle 5 outils : les cartes mentales, les cartes de vigilance, les quiz, la FAQ (et leur mode d'utilisation) et enfin les dessins.

► Les cartes mentales

Au-delà de la capacité à détecter les signaux faibles pouvant devenir critiques pour votre entreprise, il faut savoir utiliser des méthodes. Par exemple, savoir synthétiser des éléments de décision de mise en œuvre d'une stratégie adaptée à l'évolution en croissance rapide de l'environnement.

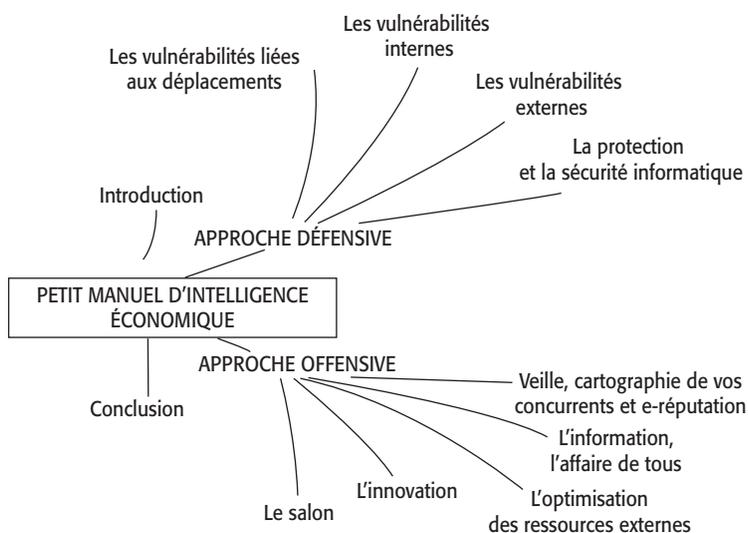
Les cartes mentales font partie de ces outils simples à mettre en œuvre et redoutables d'efficacité pour faire de l'info-stratégie. L'apprentissage de leur mise en œuvre est rapide. Les résultats obtenus sont particulièrement étonnants, avec des gains de près de 50 % lors de synthèse de réunion, de capitalisation, de *brainstorming*...

Les cartes mentales sont un véritable outil de management de l'information stratégique. Le Mind Mapping – terme utilisé par les Anglo-Saxons – fait partie de ces nouveaux outils qui permettent de représenter l'information sous une forme visuelle. Son utilisation permet d'accéder à d'autres modes de pensée et d'action. L'approche du Mind Mapping fait appel à des ressources délaissées depuis longtemps pour des raisons de formatage éducatif et repose sur le fonctionnement de notre système cérébral. Avec les cartes mentales, nous

allons simplement optimiser nos aptitudes naturelles. C'est un des rares outils qui combine l'utilisation simultanée des deux hémisphères du cerveau. Le gauche fait appel au langage rationnel, la logique, le droit fonctionne avec l'imagination, la créativité, la vision globale, la spatialisation de l'information¹.

Nous avons donc simplement choisi de faire la synthèse de chaque chapitre avec une carte mentale afin de vous aider à mémoriser, puis à agir concrètement.

Exemple de carte mentale du sommaire de ce livre



► Les cartes de vigilances

Les cartes de vigilances (qui sont une illustration de cartes mentales), que vous trouverez à chaque fin de chapitre, sont un aide-mémoire. Elles peuvent être utilisées pour informer, former, sensibiliser vos collègues ou collaborateurs à la vigilance et à la capture d'informations stratégiques.

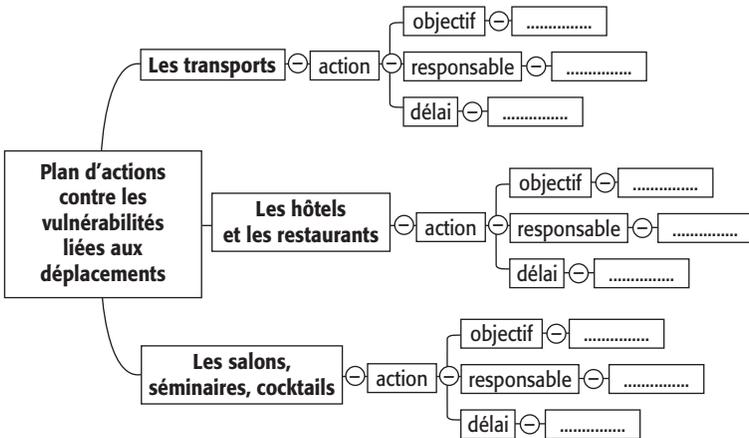
1. On se reportera utilement au best-seller *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*, J.-L. Deladrière, F. Le Bihan, P. Mongin, D. Rebaud, Dunod, 3^e édition, 2014.

Elles peuvent être regroupées en une série de 9 cartes (une par chapitre) distribuées à l'ensemble de votre organisation (en respectant le droit d'auteur, c'est-à-dire en citant les sources). Donner à lire cet ouvrage sera aussi un investissement particulièrement rentable pour vos équipes.

Ces cartes se prolongent par des cartes plan d'actions qui associent aux vigilances identifiées des responsables d'action et des délais pour y faire face. Il suffit de les dessiner à la main avec votre équipe en ajoutant au bout de chaque branche le nom de l'action à effectuer pour se protéger ou être offensif, le nom de son responsable et le délai de réalisation. On ne peut rêver outil plus simple à mettre en œuvre !

Vous trouverez ci-dessous un exemple construit à partir du chapitre 1 :

Exemple de plan d'actions



Quand vous voudrez les sophisticationner, vous pourrez utiliser un programme informatique du style Freeplane¹, logiciel libre et en français dont la courbe d'apprentissage est rapide. De nombreux tutoriels sont disponibles sur Internet ou sur www.mindmanagement.org. Il ne nécessite que 15 minutes d'apprentissage.

1. Téléchargeable sur www.sourceforge.net/projects/freeplane

► Les quiz

Selon les chapitres, un quiz de quelques questions sera proposé pour faire un rapide autodiagnostic de la vulnérabilité ou de la force étudiée. Il vous permettra de prendre conscience des risques encourus ou des atouts possédés. Il pourra également être utilisé pour questionner votre entourage et constater le niveau de préparation ou de réaction face aux dangers.

► La FAQ (Foire aux questions)

Selon le principe connu des FAQ que l'on retrouve sur de nombreux sites Internet, il s'agit d'une série de questions qui se posent régulièrement en matière de sécurité, des réponses associées et de quelques conseils de méthode.

► Des exemples tirés du quotidien

Les vulnérabilités décrites et les démarches à adopter sont pour la plupart illustrées par des exemples récents de secteurs ou entreprises touchés. Cela vous permettra de mesurer plus concrètement les conséquences du manque de vigilance. Les solutions recommandées font elles aussi l'objet d'exemples.

Nous avons veillé à couvrir la plus grande diversité des secteurs.